



Revista Brasileira de Enfermagem

ISSN: 0034-7167

reben@abennacional.org.br

Associação Brasileira de Enfermagem

Brasil

Ferreira de Oliveira, Alcinéa Cristina; Rolin de Araújo da Paz, Aneth; Alves de Britto Telles, Eleny;  
Leite, Joséte Luzia; Andrade Conceição Stipp, Marlucci  
Liderança e enfermagem: elementos para reflexão  
Revista Brasileira de Enfermagem, vol. 57, núm. 4, julho-agosto, 2004, pp. 487-489  
Associação Brasileira de Enfermagem  
Brasília, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019634021>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## LIDERANÇA E ENFERMAGEM: elementos para reflexão

Alcinéa Cristina Ferreira de Oliveira\*  
Aneth Rolin de Araújo da Paz\*  
Eleny Alves de Britto Telles\*\*  
Joséte Luzia Leite\*\*\*  
Marluci Andrade Conceição Stipp\*\*\*

### Resumo

Este trabalho objetiva apresentar uma reflexão sobre a temática liderança na enfermagem tomando por base uma situação concreta vivenciada por um grupo de enfermeiras do Programa de Pós-graduação do Curso de Mestrado e Doutorado da Escola de Enfermagem Anna Nery, da Universidade Federal do Rio de Janeiro — EEAN/UFRJ. As discussões emergiram de um seminário sobre a temática proposta, e pontuaram outras interrogações que articulam a liderança e o poder com o processo de formação profissional do enfermeiro, contextualizando com o mundo do trabalho de forma reflexiva, uma vez que todas as enfermeiras exercem papéis de liderança em suas práticas profissionais.

**Descritores:** enfermagem, liderança, poder

### Abstract

*This work has object to show a reflection about leadership based on concret situation lived by a group of nurses of Anna Nery Nursing School in Rio de Janeiro Federal University Masters and Doctor Program. The discution emerged on a seminar about theme proposal and they punctuated other interrogations that articulate the leadership and the power with the process of the nurse's professional formation, with the work world, thinking, because all nurses have leadership papers in their professional practices.*

**Descriptors:** nursing; leadership; power

**Title:** Leadership and nursing: elements is the reflection

### Resumen

*Este trabajo tiene como objetivo presentar una reflexión en la dirección del tema liderazgo en enfermería y la toma para la base una situación concreta vivió por un grupo de enfermeras del Programa de grado de la maestría y Doctorado de la Escuela de Enfermería Anna Nery, de la Universidad Federal del Rio de Janeiro. EEAN/ UFRJ. Las discusiones surgieron de un seminario en la propuesta del tema, y ellos puntuaron otras interrogaciones que articulan la dirección y el poder con el proceso de la formación del profesional de la enfermera, empleado con el mundo del trabajo, de una manera reflexiva, una vez todas las enfermeras ejercen los papeles de dirección en sus prácticas profesionales.*

**Descriptorios:** enfermería; liderazgo; poder

**Título:** Liderazgo y enfermería: elementos de la reflexión

## 1 Considerações Iniciais

As temáticas que envolvem a liderança tanto no aspecto conceitual, como nas ações que o próprio termo determina, suscitam inúmeras reflexões e incitam ao debate, uma vez que permeia as ações de profissionais de várias áreas, entre elas, a prática dos enfermeiros no cotidiano do ambiente de trabalho. Ao tratar do tema *liderança*, a literatura existente abarca diferentes possibilidades de análise, não sendo percebido um consenso entre os autores, surgindo assim diversas teorias que trazem à tona diferentes significados atribuídos à liderança, suas bases conceituais e teóricas, impregnadas das posturas de seus teóricos.

Ao versar sobre a *liderança e enfermagem* de forma reflexiva, através desse relato, as autoras, alunas e professoras do Programa de Pós-graduação do Curso de Mestrado e Doutorado da Escola de Enfermagem Anna Nery, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – EEAN/UFRJ, abrem caminho à ampliação da discussão e do debate, pontuando outras interrogações que articulam a liderança e o poder com o processo de formação profissional do enfermeiro.

Assim, este estudo tem por objetivo fazer uma reflexão a respeito da temática *liderança e enfermagem* tomando por base uma situação concreta vivenciada por um grupo de enfermeiras, contextualizando com o mundo do trabalho de forma reflexiva, uma vez que todas exercem papéis de liderança em suas práticas profissionais.

### Liderança na Enfermagem —Uma proposta de discussão

A Disciplina Seminário de Chefia e Liderança em Enfermagem faz parte do Programa de Pós-graduação e Pesquisa do Curso de Mestrado e Doutorado da Escola de Enfermagem Anna Nery, da Universidade Federal do Rio de

Janeiro e foi oferecida pelo Núcleo de Pesquisa em Educação, Gerência e Exercício Profissional da Enfermagem – NUPEGEPEn, do Departamento de Metodologia da Enfermagem, no segundo semestre de 2003.

A metodologia de ensino proposta pelas professoras foi baseada em práticas de leituras e discussão de textos científicos sobre temáticas que enfocavam os aspectos gerenciais na prática profissional, contribuindo para uma reflexão ampliada, inter-relacionando conceitos que despertaram uma nova maneira de ver os fenômenos de interesse na administração em enfermagem. A temática exigiu do grupo de estudo uma delimitação do ponto de discussão, uma vez que o tema existente nos periódicos e literaturas propiciava vários enfoques de análise. As discussões semeadas pelo seminário culminaram com novos olhares para as habilidades de liderança aprendidas no processo de formação dos enfermeiros tendo em vista as mudanças de paradigma nas Organizações de Saúde, que no passado, valorizavam as funções de administração, em detrimento dos papéis de liderança.

As funções de administração e os papéis de liderança no paradigma atual são permeados pela emergência das mudanças tecnológicas e às forças sociais; o lado comercial dos serviços de saúde; os aspectos financeiros e mercadológicos, determinando mudanças no papel do enfermeiro-chefe, com novos conhecimentos e habilidades, tendo em vista os objetivos institucionais. Para desenvolver nossa proposta de reflexão, pontuaremos algumas abordagens sobre liderança e a sua gênese na enfermagem, que se apoiará na idéia de liderança como uma habilidade fundamental para o enfermeiro que exerce funções gerenciais.

Esta perspectiva analítica, não desqualifica outras

\* Enfermeira. Aluna do Programa de Pós-graduação do Curso de Mestrado da Escola de Enfermagem Anna Nery, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. EEAN/UFRJ. \*\*Enfermeira. Aluna do Programa de Pós-graduação do Curso de Doutorado da Escola de Enfermagem Anna Nery, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. EEAN/UFRJ; Professora do Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Estácio de Sá. \*\*\*Docente da Disciplina Seminário de Chefia e Liderança do Departamento de Metodologia da Escola de Enfermagem Anna Nery/UFRJ; Membro do

Liderança e enfermagem...

abordagens, pondera apenas a possibilidade de semear profissionais de um novo tipo, para uma nova era, agregando elementos para melhor compreender a complexidade que fomenta uma liderança mais eficaz e objetiva com vistas à sociedade em metamorfose profunda.

### Liderança — concepções e abordagens

Os estudos científicos da liderança datam do século XX. Algumas concepções se baseavam nos traços ou características da personalidade do líder e outras buscavam investigar suas ações, delineando seus estilos de liderar. Atualmente, os estudos consideram a relação interativa e dialógica entre o líder e o liderado, inscrita na cultura das organizações.

Alguns autores enfatizam a complexidade da liderança em relação à administração, outros sugerem que a preparação para a administração, antecede a preparação para a liderança, além daqueles que apostam em consensos possíveis, através da integração administração-líder.

As diversas abordagens<sup>(1)</sup>, apresentam aspectos passíveis de interrogações por vários estudiosos sobre o assunto, entretanto, são merecedoras de exame, uma vez que a liderança reflete a filosofia, a política e o processo de administração de pessoal nas organizações.

Estudos que focalizam as características, supõem que algumas pessoas têm certos traços de personalidade que as fazem melhores líderes que outras, entretanto, alguns autores<sup>(2)</sup> ponderam que essa abordagem pode ser contra argumentada uma vez que tais características podem ser desenvolvidas, e não apenas herdadas.

As características do grupo também influenciam a maneira do líder exercer a liderança, evidenciando que os líderes de grupos mais eficientes tendem a desempenhar maior número de papéis, delegam mais autoridade aos liderados, controlam menos, apóiam mais e dessa forma, desenvolve maior coesão entre os indivíduos liderados<sup>(3)</sup>.

As abordagens clássicas que enfocam o comportamento, enfatizam os estilos de liderança do líder, frente aos subordinados, apresentando três estilos: o autocrático, o democrático e *laissez-faire*, como formas diferentes de exercer influência no grupo. Vários trabalhos culminaram desses estilos clássicos que sinalizaram pontos positivos, negativos, contraditórios e complementares, contudo, de extrema importância que fundamentaram outras análises com várias possibilidades de contribuição e aprofundamento sobre as idéias contemporâneas de liderança, que contemplam, na visão dos estudiosos, outras variáveis, como a cultura organizacional, os valores do líder e a complexidade da situação.

Os enfoques e algumas teorias têm sido aplicados, entre eles podemos citar os estudos sobre o *Grid Gerencial de Blake & Mouton*, *Liderança Situacional de Hersey & Blanchard*, *Teoria Interacional de Liderança de Ouchi*, *Liderança Transformacional de Burns*, entre outros. As obras de alguns autores<sup>(2,4)</sup> atribuem grande importância ao estudo da liderança no desenvolvimento do trabalho do enfermeiro em diferentes áreas de atuação.

Diante da complexidade e diversidade das concepções sobre liderança, refletir sobre a *liderança na enfermagem* torna-se necessário considerar a situação brasileira no que tange às questões que envolvem a saúde. A Saúde enquanto questão humana e existencial é uma problemática compartilhada, indistintamente por todos os segmentos sociais e, conseqüentemente, esse campo, se inscreve numa realidade complexa que demanda conhecimentos distintos, conferindo uma abrangência multidisciplinar. A equipe de saúde apresenta-se com um perfil multiprofissional, e o trabalho do enfermeiro, tanto exerce quanto sofre influências, constituindo um sistema interdisciplinar que tem o poder como fio condutor.

Nesse contexto<sup>(1)</sup>, a prática da liderança na enfermagem considera o sistema de cuidados aos pacientes, as relações

além da estrutura das organizações de saúde, que nos organogramas refletem uma posição na hierarquia da instituição social, estruturada por relações de poder.

Dizer que uma instituição social é *estruturada*, nesse sentido, é dizer que são caracterizadas por assimetrias e diferenças relativamente estáveis em termos de regras, recursos, de poder, e também por relações tipicamente hierarquizadas entre os indivíduos ou entre as posições que eles ocupam. A localização das pessoas numa determinada instituição fornecem a esses indivíduos, diferentes graus de poder para tomar decisões. Poder, nesse sentido, é a capacidade de agir na busca de seus próprios objetivos e interesses e está relacionado à capacidade de intervir em uma seqüência de eventos e alterar seu curso, de tomar decisões e perseguir seus fins, fazendo um bom uso do poder<sup>(5)</sup>.

Essa discussão suscita reflexões baseadas na liderança do enfermeiro inscrita em uma lógica dinâmica, de acordo com as mudanças constantes do mundo em que vivemos. Uma vez que não existe gerência sem conflito, esse conflito é construtivo quando pessoas diferentes entre si aprendem com suas diferenças.

Nesse aspecto, entre o ideal e o real no contexto hospitalar<sup>(4)</sup>, a liderança deve ser focalizada como um recurso fundamental para o enfermeiro que exerce funções administrativas, através do entendimento de seu significado visando a excelência do trabalho.

Tendo em vista estas considerações, os gerentes para serem melhores, precisam ser treinados a tolerar a dor de escutar pessoas que discordam deles. Os investimentos em recursos humanos são características de organizações de alto padrão e desempenho, através de estímulos para opinar com autonomia, para criar coisas novas e, também, novas formas de fazer coisas, criando verdadeiro clima de autonomia e iniciativa entre os membros dos grupos<sup>(6)</sup>.

### Liderança na enfermagem — gênese e poder

Acredita-se que antes mesmo da institucionalização da enfermagem como profissão, a enfermeira tenha exercido a liderança na figura de Florence Nightingale, precursora da Enfermagem Moderna. No conflito que envolveu a França, Turquia e Inglaterra contra a Rússia no período de 1853 a 1856 (Guerra da Crimeia), Mrs Nightingale demonstrou seu potencial para as atividades administrativas e as habilidades de liderança, supervisionando as enfermeiras e organizando o cotidiano da assistência aos soldados.

O desempenho de Florence tinha marcas de alguns aspectos de sua personalidade como a obstinação e a inteligência, além de um conjunto de autorizações, na forma de um poder legitimado pelo Governo Britânico. A consolidação dessa liderança foi o Sistema Nightingale através da exposição de sua preocupação de que a Enfermagem é uma *arte*, uma *profissão*. Sua experiência no cenário da guerra, consolida sua intenção de fundar uma Escola com objetivo de formar enfermeiras capazes de treinar outras enfermeiras. Instituiu-se então, o ensino de Enfermagem, com a abertura da *Nightingale Training School for Nurses at St. Thomas Hospital*, em Londres (1860)<sup>(7)</sup>.

Em *Notes on Nursing: What is and what is not*,<sup>(8)</sup> são propostas várias reflexões sobre o gerenciamento, entre elas, a compreensão do significado sobre *ser encarregado de*, admoestando que poucos sabem como se desempenhar de um *encargo*, talvez, sobre a questão da responsabilidade ou de *estar encarregado de*. A responsabilidade, é vista como *providenciar*, e não apenas desincumbir-se pessoalmente de suas tarefas, mas zelar para que todos façam o mesmo, assegurando continuidade ao que foi designado.

A gênese da liderança na enfermagem sob essa perspectiva possibilita pensar a liderança como uma habilidade do enfermeiro para fazer o que precisa ser feito, para solucionar

de influenciar pessoas para que as tarefas sejam realizadas da melhor forma possível. Embora existam críticas explícitas e implícitas sobre a gênese da liderança vinculada as figuras de Florence Nightingale, é incontestável sua habilidade de liderança, considerando, principalmente, a época em que viveu e os papéis permitidos às mulheres

A capacidade de influenciar pessoas pode estar diretamente relacionada ao poder de aprender a não caminhar sozinho, assumir os riscos e os desafios, transformar as idéias em ações. Urge considerar e interpretar as lições de líderes que estimulem e estabeleçam articulações possíveis com a nossa prática de enfermeiros, repercutindo diretamente na profissão.

Nesse sentido, interpretar as lições de Maquiavel<sup>(9,10)</sup>, pode ser considerado um bom começo. Não com a interpretação de um mentor maior do poder centralizado, ditatorial e absolutista, mas considerando a possibilidade de libertação de um poder insólito, imprimindo uma nova direção às dimensões que envolvem os líderes e as lideranças em Enfermagem.

### Considerações Finais

Alguns autores referem que ainda existe uma tendência atual de negar os papéis administrativos e de liderança como parte do trabalho do enfermeiro, no seu processo de formação e uma busca do papel assistencial, o que tem suscitado várias reflexões sobre os papéis negados e os papéis reforçados.

Considerando a *liderança na enfermagem* através dessa abordagem, implica avaliar que seu enfoque é subvalorizado, o que não coaduna com a realidade eminente no mercado profissional, uma vez que os estudantes se deparam com situações de enfrentamento de gerenciamento e, conseqüentemente, de liderança.

Os papéis de gerência e lideranças devem ser inscritos numa lógica que os complementem, preparando os futuros enfermeiros para exercerem ambos os papéis, capacitando-os melhor para a realidade, com autonomia profissional marcada por uma assistência comprometida com a verdade, e que estabeleçam articulações possíveis entre a teoria e prática.

Uma prática de líder, que permita transformar o real e

construir o ideal, assumindo os desafios, removendo os entraves, contornando e superando as barreiras assumidas como intransponíveis, considerando que a liderança se inscreve em todas as atividades do trabalho do enfermeiro. Devemos construir caminhos que coadunem com os interesses da nossa profissão, rejeitando participar do jogo político, que é uma luta pelo poder de conservar ou de transformar a realidade social. Muitas lacunas ainda existem, temos muito que polemizar e estabelecer um desafio crítico-reflexivo, convictos de que as teorias não se sustentarão, se não oferecerem estratégias de aplicabilidade.

### Referências

1. Ribeiro SF. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003. 120 p.
2. Marquis BL, Huston JC. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. 2ed. Porto Alegre: Atmed, 2002. 557p.
3. Kurcgant P. Administração em Enfermagem. São Paulo: EPU, 1991. 237p.
4. Trevizan M. A Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo: Sarvier, 1993. 94p.
5. Thompson JB. Ideologia e cultura moderna. 3ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995. 427p.
6. Leitão GCM. Reflexões sobre gerenciamento. Texto & Contexto-Enfermagem. Florianópolis, v.1,n.1; p.104-115, jan/abr,1992.
7. Miranda CML. O risco e o bordado: um estudo sobre a formação da identidade profissional. Rio de Janeiro: EEAN/UFRJ, 1996. 196p.
8. Nightingale F. Notas sobre enfermagem: o que é e o que não é. Tradução de Amália Costa de Carvalho. São Paulo: Cortez, 1989. 174p.
9. Rodrigues N. Lições do príncipe e outras lições. 16 ed. São Paulo: Cortez, 1995. 119p.
10. Martins CE. Maquiavel: vida e obra. São Paulo: Nova Cultural, 1999. 156p.

---

Data de Recebimento: 31/07/2004

Data de Aprovação: 29/09/2004